



PUC GOIÁS

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
ESCOLA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**COMO A LIDERANÇA INTERFERE NA MOTIVAÇÃO DOS
COLABORADORES NA EMPRESA ABC VAREJO: UM ESTUDO DE CASO**
**HOW LEADERSHIP INTERFERES WITH EMPLOYEE MOTIVATION AT ABC
RETAIL: A CASE STUDY**

Ludmylla Moreira Menezes

E-mail: ludmyllam.menezes@gmail.com

CPF 032.116.981-67

Orientadora: Profa. Ms. Maria Aparecida Vaz Evangelista

E-mail: mave@pucgoias.edu.br

CPF 252.793.511-72

Prof. Msc. Carbio Almeida Waqued

carbiowaqued@gmail.com

Profa. Miriam Moema De C E S M. M. Roriz

miriammoema@yahoo.com.br

Linha De Pesquisa - Gestão Estratégica

RESUMO

Tendo em vista que a liderança é um dos principais fatores de sucesso da organização e as pessoas são o principal ativo, o presente artigo teve por objetivo identificar como a liderança interfere na motivação dos colaboradores de uma organização de segmento de varejista. Para o alcance desse objetivo, fez-se uso de pesquisas bibliográficas consultando periódicos, livros além de mídias digitais. Foram utilizadas teorias relacionadas a temática para construção do embasamento teórico como gestão do capital humano, liderança e motivação. Esta pesquisa classifica-se, quanto à abordagem, como métodos mistos, e em relação aos objetivos, é exploratória e descritiva. Para a coleta de dados fez-se uso de dois questionários, mediante roteiro estruturado sendo o primeiro aplicado ao gestor em formato de entrevista via *Whatsapp*, e o segundo aos colaboradores da empresa ABC Varejo, aplicado via *Google Forms*. Verificando em seus resultados que na empresa ABC Varejo, o estilo de liderança utilizado é uma mescla da liderança democrática com carismática de estilo situacional, sendo ideal para a empresa objeto devido sua realidade, entretanto pode-se visualizar que não existe um modelo padrão para o setor varejista em sua totalidade, pois o estilo de liderança aplicado deve ser adaptado a realidade organizacional conforme suas diretrizes, modelo de negócio levando em consideração o capital humano presente na instituição.

Palavras-chave: Liderança, Motivação, Colaboradores, Influência.

ABSTRACT

Bearing in mind that leadership is one of the main success factors of the organization and people are the main asset, this article aimed to identify how leadership interferes in the motivation of employees in a retail segment organization. To achieve this goal, bibliographic research was used, consulting journals, books and digital media. Theories related to the theme were used to build the theoretical foundation such as human capital management, leadership and motivation. This research is classified, as to the approach, as mixed methods, and in relation to the objectives, it is exploratory and descriptive. For data collection, two questionnaires were used, using a structured script, the first being applied to the manager in an interview format via Whatsapp, and the second to employees of the company ABC Varejo, applied via Google Forms. Noting in its results that in the ABC Varejo company, the leadership style used is a mixture of democratic leadership and charismatic situational style, being ideal for the object company due to its reality, however it can be seen that there is no standard model for the retail sector in its entirety, because the applied leadership style must be adapted to the organizational reality according to its guidelines, business model taking into account the human capital present in the institution.

Keywords: *Leadership, Motivation, Collaborators, Influence.*

INTRODUÇÃO

O mundo está em constantes mudanças, em consequências dessas mudanças e as exigências do mercado, torna-se necessário ter profissionais qualificados cargos de liderança, por se tratar de um papel crucial de uma organização que proporciona melhorias na gestão e no comportamento dos trabalhadores. Cada vez mais complexas as organizações contemporâneas promovem desafios aos líderes que precisam se reinventar para manterem-se inseridos no ambiente organizacional.

Com a evolução da gestão de empresas as atitudes intimidadoras já não fazem mais sentido na organização. As empresas não buscam mais gestores que impõe medo aos colaboradores e não os motiva. Mas anseiam por uma liderança que motiva e cria ambientes saudáveis para o trabalho. Desta forma, o líder moderno, entre outras variáveis, tem que saber lidar com pessoas, pois é através delas que os objetivos são alcançados, pois são atuantes dentro e fora das organizações. (LAWSON, 2011).

Assim, o novo perfil comportamental de liderança é valorizado tido como fundamental, pois um líder flexível, atento aos *feedbacks* de funcionários, apto a se adaptar às novas realidades.

A motivação é importante para o sucesso de qualquer organização, o colaborador precisa se sentir motivado, pois assim trabalhará satisfeito e buscando sempre o melhor resultado possível. É primordial cuidar da motivação das equipes de trabalho, contemplando temas desde a satisfação pessoal até a melhoria das condições de trabalho. A consequência da motivação é a lucratividade pela capacidade produtiva das equipes de trabalho. Desse modo, a questão da motivação gerou uma perspectiva importante para que os funcionários se tornem cada vez mais comprometidos alavancando o sucesso de todos os envolvidos neste processo. Espera-se que por meio do estudo realizado algumas perguntas sejam respondidas, o chefe é um bom líder? Qual o nível de motivação dos colaboradores em relação ao líder? Qual é o estilo de liderança utilizado?

Este artigo tem como objetivo identificar como a liderança pode interferir na motivação dos colaboradores de uma rede varejista, e definir qual o melhor estilo de liderança de uma organização do segmento. Delimitado o campo de atuação desta pesquisa, à análise da relação existente entre liderança e motivação, cabe apresentar os caminhos que colaboraram para o alcance do objetivo geral deste trabalho. Assim, são objetivos específicos desta pesquisa:

relacionar motivação e liderança; identificar a percepção dos colaboradores sobre liderança; identificar a percepção dos colaboradores sobre motivação; identificar em que medida a liderança influencia a motivação dos colaboradores.

Levando em consideração que todos os modelos organizacionais necessitam dos seres humanos para a execução de todos os processos envolvidos para o êxito organizacional. Cada instituição, por si só é única, influenciando diretamente no modelo de gestão do capital humano, promovendo interferência na vida organizacional, criando identidade própria, atendendo a empresa em seu mercado, na fixação da sua imagem e melhoria da competitividade. (VIEIRA DE CARVALHO, 2012; NASCIMENTO, 2012; GOMES SERAFIM, 2012).

Este trabalho se justifica em conceder informações para acadêmicos, empreendedores e gestores, haja vista que a temática motivação e liderança têm sido vista como uma estratégia para aprimorar o desempenho profissional, seja em relação à produtividade, mas também à saúde organizacional e a motivação dos funcionários. Pois ao avaliar como a liderança pode interferir na motivação dos colaboradores, sendo ela de forma negativa ou positiva, compreende-se a respeito dos estilos de liderança existente e entende-se o momento propício para utilizá-los na organização.

Justifica-se também, pois a motivação é de suma importância para o sucesso da organização, pois colaboradores motivados trabalham com excelência e dedicação. A forma como o líder age com sua equipe tem grande influência para que essa motivação seja coletiva e assim obtendo bons resultados. (FERRAZ, 2015). Pois um líder que consegue motivar sua equipe, promove a seus liderados respeito às suas particularidades, fazendo com que se sintam únicos e fundamentais a toda operação, impactando diretamente na execução das atividades laborais. Por tanto este tema é relevante para que a organização possa compreender mais sobre liderança e motivação e consiga alcançar a excelência através da influência de um líder. (LACOMBE, 2012).

O trabalho tem a seguinte estrutura: introdução, referencial teórico, metodologia, Estudo de caso: Empresa ABC Varejo, apresentação e análise dos dados, considerações finais, referencial.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta parte apresenta alguns dos principais conceitos teóricos apresentados por autores das áreas de Recursos Humanos, Psicologia entre outros necessários para o desenvolvimento deste estudo, entendidas pela autora como fundamentais. São temas a serem Gestão do Capital Humano, Relação Líder x Chefe, Liderança, Estilos de Liderança, Perfil de Liderança, O Papel da Liderança nas Organizações Contemporâneas, Motivação, Teorias Motivacionais e Teorias dos Dois Fatores de Herzberg, a seguir.

GESTÃO DO CAPITAL HUMANO

No cenário empresarial contemporâneo, o modelo de gerenciar pessoas tem passado por diversas mudanças onde, as pessoas (funcionários) não são vistas como peças do processo produtivo, mais sim como *stakeholders* para o alcance de resultados satisfatórios definidos pelos objetivos da empresa (CHIAVENATO, 2014). “Com o desenvolvimento contínuo do aprender a aprender, de uma forma orgânica as pessoas assumiram o papel de ator principal na transformação e no desenvolvimento da empresa” (KOMMERS, 2012, p.20). O mercado global, impõe constantes alterações exigindo das organizações e colaboradores uma adaptabilidade às imposições que influenciam diretamente no comportamento organizacional.

Assim são vislumbrados quatro fatores indispensáveis, sendo o primeiro deles a Motivação; que será imprescindivelmente o ponto de partida para os demais pilares, pois

diversas questões podem estar relacionadas como o absenteísmo decorrente de doenças ou insatisfação, *turnover*, clima organizacional, problemas de saúde ocupacional e da qualidade de vida no trabalho dentre outros (GRAMMS e LOTZ, 2017).

O segundo pilar é o processo de comunicação, o qual é fator decisivo dentro de uma empresa pois a comunicação de forma integrada (pessoal e/ou virtual) é capaz de coordenar, alinhar, monitorar os funcionários para que se atenda os objetivos organizacionais; pois é uma ferramenta estratégica que visa estabelecer “inter-relações harmoniosas, facilitar o processo interativo,[...], cooperar para o entendimento entre as pessoas que fazem parte da organização e as que interagem de certa forma com ela” (LUZ,2018; MARCHIORI apud WEILER, 2010, p.24).

O terceiro pilar se dá através do trabalho em equipe e “quando lidar com pessoas, lembre-se de que você não está lidando com criaturas de lógica, mas com criaturas de emoção” (CARNEGIE, 2015, p. 129). Equipe é o “conjunto ou grupo de pessoas com habilidades complementares, comprometidas umas com as outras pela missão comum, objetivos comuns, obtidos pela negociação entre os membros envolvidos em um plano de trabalho bem difundido” (CARVALHO, 2009, p. 94). Deste modo para o sucesso em equipe é preciso estar em harmonia, sintonia com os colegas de trabalho. E por último o treinamento e desenvolvimento, conforme Almeida apud Leite et al (2017, p.3) “as funções de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações adquirem um papel de preparação de indivíduos para o exercício satisfatório de suas atividades”.

“Considerando que a empresa enfrenta fortes desafios no dia a dia, seja pelas transformações tecnológicas, sociais, culturais, [...] bem como em seus aspectos administrativos internos”, tendo em vista que as pessoas passam grande parte do seu tempo nas organizações, assim é crucial que se tenha ambiente laboral saudável. (KOMMERS, 2012, p.14; GRAMMS e LOTZ, 2017).

RELAÇÃO LÍDER X CHEFE

Para Oliveira (2014), o chefe é aquela pessoa que ocupa uma das posições mais elevada na organização, responsável por gerenciar um grupo de pessoas. O líder nem sempre é aquele que ocupa cargos de gestão, mas é alguém que além de motivar, deve possuir as seguintes características (LACOMBE, 2012, p. 214).

Confiança em si; Crença no que faz; Visão clara de onde quer chegar; Boa capacidade de comunicação; Tomar decisões e ter calma em momentos de crise; visualizar o sistema como um todo; entender que a diversidade das pessoas traz força para a equipe; avaliar as pessoas e fazer com que as pessoas certas ocupem os lugares certos em momentos certos; motivar os seus liderados. Ser um líder, mais do que um cargo, é uma vocação. Qualquer indivíduo pode ser um chefe, mas nem todo chefe poderá ser um líder. Um chefe – como a palavra diz – é aquele que chefia, monitora, supervisiona um determinado departamento, ou setor, que está sob os seus cuidados. Chefes normalmente também são empregados, e não proprietários, e estão poucas escalas acima na hierarquia de comando em relação aos demais funcionários. E não raro são impacientes, equivocados e presunçosos. E quase sempre agem mecanicamente, raramente indo além do que se espera deles. (<https://jornaldoempreendedor.com.br/destaques/lideranca/seja-um-lider-e-nao-um-chefe/>).

CHEFE	LÍDER
Manda	Orienta
Ameaça	Incentiva
Diz: vai lá!	Diz: vamos lá!
É autoritário	É companheiro
Diz: eu!	Diz: nós!
Atrapalha	Ajuda
Apointa culpados	Assume responsabilidade
Faz mistério	Partilha conhecimento
Fiscaliza	Acompanha
Desmoraliza	Confia
Promete, não cumpre e se justifica	Só promete o que sabe que vai cumprir

Figura 01: Chefia x Liderança.

Fonte: <http://vendermais.kathavento.com.br/chefe-x-lider-qual-e-o-seu-perfil/> (2019).

Embora as divergências entre chefia e liderança pontuadas neste estudo, existem inúmeras outras, e mesmo assim muitas pessoas possuem dúvidas ou são confusas quanto ao tema. Entretanto, com a inovação e o passar dos dias é nítido que o termo chefia passa a ser ultrapassado e substituído por outros como, coordenadores, supervisores dentre outros, passando assim a divergir e demonstrar seu real significado, dando evidências concretas sobre a importância da liderança.

LIDERANÇA

Para que existam certas equipes, é fundamental que haja uma conexão sinérgica, onde os indivíduos se conectam mutuamente, propiciando a formação de uma equipe. Isso ocorre quando um grupo de pessoas se reúne a favor de um mesmo ideal, em sua grande maioria representados por uma figura conhecida como líder. Segundo Freud apud ROCHA e RIBEIRO (2013, p.17), "iguais que se identificam uns com os outros, mas todos desejando ser dirigidos por uma só pessoa, considerada superior a todos eles".

Fundamental em todos os modelos organizacionais a liderança segundo a teoria humanista pode ser visualizada conforme as seguintes perspectivas (CHIAVENATO, 2014, p.125):

1. **Como fenômeno de influência interpessoal:** liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.
2. **Como processo de redução da incerteza de um grupo:** o grau em que um indivíduo demonstra qualidade de liderança depende não somente de suas próprias características pessoais, mas também das características da situação na qual se encontra. 9 Liderança é um processo contínuo de escolha que permite que a empresa caminhe em direção à sua meta, apesar de todas as perturbações internas e externas.
3. **Como uma relação funcional entre líder e subordinados:** é uma função das necessidades existentes em determinada situação e consiste em uma relação entre um indivíduo e um grupo. Relação entre líder e subordinados repousa em três generalizações:
 - A vida pode ser vista como uma contínua luta para satisfazer necessidades, aliviar tensões e manter o equilíbrio.

- A maior parte das necessidades individuais é satisfeita por meio de relações com outras pessoas e grupos sociais.
- Relacionar-se com outras pessoas é um processo ativo – e não passivo – de satisfazer necessidades.

4. **Como processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação:** liderança é o processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para realização de objetivos em determinada situação.

Definida conforme a personalidade de cada indivíduo, a liderança é estabelecida de acordo com o ambiente ao qual se encontram inseridos atribuindo inúmeras responsabilidades aos gestores. De forma que Chiavenato (2014, p.19), afirma que:

[...] líder que tem a responsabilidade de lidar diretamente com seus subordinados, tomar decisões a respeito deles, definir seus objetivos individuais ou grupais e padrões de desempenho, liderá-los, orientá-los e enganá-los na organização, cuidar de seu treinamento e desenvolvimento, remuneração e incentivos, enfim, proporcionar aos seus subordinados todas as condições para que possam contribuir para o sucesso da organização. (CHIAVENATO 2014, p.19),

Consequentemente, a liderança é um fator essencial em todas as áreas de gerenciamento, pois é de extrema importância que o administrador compreenda o universo humano e esteja apto a conduzir pessoas. Ainda que existem inúmeras definições de liderança, grande parte dos autores mencionam que liderar é a possibilidade de aprimorar a visão do que é possível realizar. Assim “entende-se por liderança a percepção do grupo em relação ao líder, que consegue influenciar, persuadir e argumentar sobre pessoas. ”. (ÁVILA, 2015, p.70). Complementando esta afirmação Lacombe (2012) menciona que o:

[...] líder empresarial deve ser capaz de alcançar objetivos por meio dos liderados e, para isso, conforme o tipo de liderado e a ocasião, age de diferentes maneiras: ele ordena, comanda, motiva, persuade, dá exemplos pessoais, compartilha os problemas e ações ou delega e cobra resultados, alterando a forma de agir de acordo com a necessidade de cada momento e com o tipo de liderado, visando alcançar os objetivos da empresa. (LACOMBE, 2012, p. 245).

Em meio ao cenário contemporâneo empresarial, nota-se que o investimento em novos líderes, tem crescido de modo significativo, pois através desta visão futurista engajam pessoa, inspirando-as a superar obstáculos, objetivando mantê-las no mercado competitivo com sucesso, sabendo que o diferencial está nas pessoas. (FERRAZ, 2015).

Desta forma, é fundamental que os líderes se reinventem, conquistem novas habilidades para a gestão de suas equipes.

ANTIGO PARADIGMA DE LIDERANÇA	NOVO PARADIGMA DE LIDERANÇA
Separação entre líder e liderado	Integração entre líder e liderado.
Sentimento de superioridade do líder	Sentimento sincero de igualdade entre líder e liderado.
Estilos autocrático, democrático e liberal de liderança.	Estilo participativo de liderança.

Visão superficial dos objetivos de vida e do trabalho	Conscientização do sentido profundo da existência e do trabalho.
Dirige grupos, departamentos, seções, setores isolados de organizações.	Incentiva redes de organismos vivos.
Ênfase em personalidades autoritárias ou obedientes, disciplinadas e energéticas	Ênfase em personalidades harmoniosas, porém firmes e lúcidas.

Figura 02: Antigo e novo paradigma de liderança.

Fonte: Adaptado de Maroto (2012, p.11).

Segundo Moreira (2010), o líder é um espelho para toda a organização em seu contexto, pois ao possibilitar a execução de melhores soluções junto a seus funcionários, impactados diretamente pela forma de comportamento do líder ou seu estilo de liderança.

Estilos de Liderança

Como cada organização possui suas particularidades, sua cultura, seus ritos, seus componentes, não é possível assinalar qual o melhor estilo de se gerenciar uma equipe. Podendo ser adaptável conforme a realização de tarefas, do contexto atual da organização onde um estilo de liderança pode obter sucesso frente a outros (AGUIAR, 2012).

“No mundo moderno em que vivemos, a tendência é surgir mais estilos de liderança, conforme as necessidades situacionais da organização, sendo assim, inovando o mercado, para atender com êxito o consumidor final.” (RODRIGUES,2009, p. 26).

1950-1970	1970-1980	1980-1990	Anos 2000
			
Líder nato	Líder comportamental	Líder situacional	Líder completo
Nessa época, acreditava-se que alguns profissionais nasciam com o dom de liderar. Suas características são: ambição, integridade, autoconfiança e profundo conhecimento técnico. Embora há ainda quem acredite nisso, os especialistas dizem que esse conceito é um mito.	Aqui surgem os líderes voltados para resultados e os para pessoas. Essa teoria deu origem ao <i>Managerial Grid</i> (grade gerencial), que classifica as pessoas em eixos (produção x pessoas). Daí nasceram rótulos como 9/9 (nota máxima em resultado e em gestão de equipes). Já o 1/1 era fracasso total.	Detectaram-se falhas no modelo anterior. Um líder 9/9 acabou levando uma empresa à ruína, enquanto o 1/1 levantou um negócio de forma brilhante. O que fez a diferença? A situação. O líder situacional surge porque traz resultados num cenário específico, desenvolvendo pessoas.	Agora, o conceito de liderança exige nova postura profissional. O líder traz resultados, constrói relação com clientes e mercado, fala a língua do acionista, é exemplo na gestão de pessoas (subordinados, chefes, pares e colegas de outras áreas). E é líder de si mesmo.

Figura 03: Evolução do líder corporativo.

Fonte: Revista Você S/A, edição 109, apud Rodrigues (2009, p.26).

Segundo a Revista Você S/A, edição 109 julho 2007 (apud, RODRIGUES, 2009), o modelo de liderança vem sofrendo constantes alterações, nos últimos 50 anos devido às

mudanças proporcionadas pelo mercado gestores necessitam se adaptar ou até mesmo modificar suas condutas.

Mello (2014), propõe em sua obra algumas outras características relacionadas aos estilos gerenciais, conforme figura 04 a seguir.

Estilo gerencial	Características
Líder voltado para tarefa	Estrutura seu papel e de seus subordinados na busca da realização de metas; enfatiza o trabalho e aspectos técnicos da função, observando padrões, respeitando hierarquias, procedimentos e métodos.
Líder voltado para relacionamento	Relações de trabalho caracterizadas por confiança mútua, amizade. Respeita as ideias dos colaboradores e se interessa por seus sentimentos. Valoriza a individualidade e enfatiza as relações interpessoais como apoio, orientação e facilitação.
Líder voltado para situação	Aquele que tem habilidade de identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e de apontar seu estilo às exigências desse ambiente. É flexível para adaptar seu comportamento de acordo com as necessidades e os motivos de seus subordinados considerando a tarefa, o relacionamento e a capacidade para realização do trabalho.

Figura 04: Características dos estilos gerenciais.

Fonte: Mello (2014, p.33).

Embora existam inúmeras teorias acerca dos estilos de liderança, existem três estilos que são os mais populares; o autocrático, liberal e democrático.

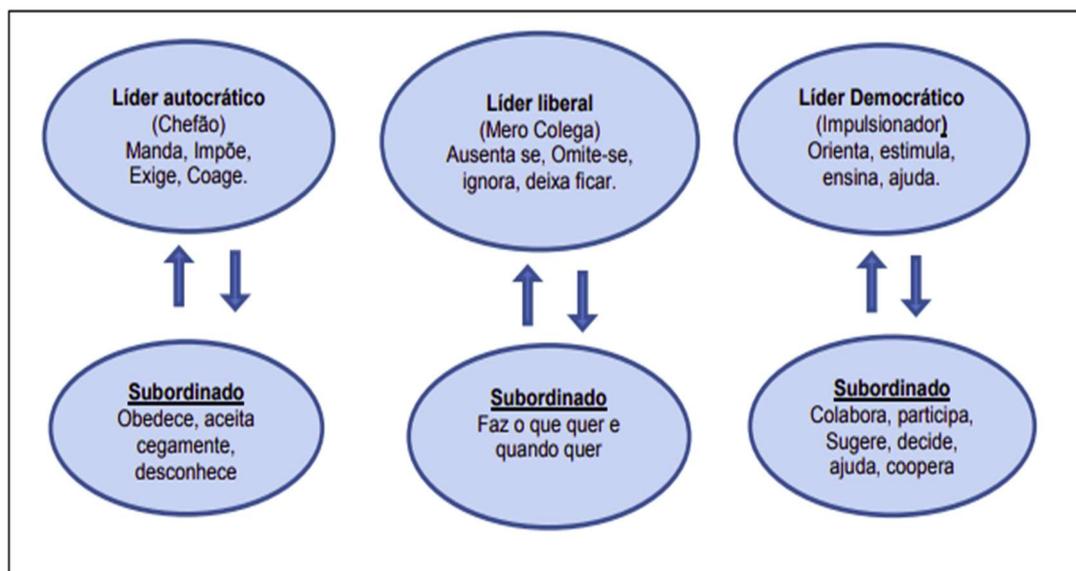


Figura 05: Os 03 estilos de liderança mais populares.

Fonte: Chiavenato (2014, p.128).

Embora existam estilos diferentes de liderança, cada resultado nada mais é que a mistura de vários fatores, pois estilo possui seus pontos de vantagem e desvantagem, sendo utilizados conforme as possíveis situações embora viáveis em alguns fatos, outrora não tão favoráveis. De forma, que o líder deve ser capaz de compreender qual estilo de liderança determinadas situações pedem, podendo eles virem a serem autocráticos, liberais e democráticos. (CHIAVENATO, 2014).

O modelo de Liderança autocrática: o líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo. O comportamento dos grupos mostrou forte tensão, frustração e agressividade, e nenhuma espontaneidade, iniciativa ou formação de grupos de amizade. (CHIAVENATO, 2014, p.129). O modelo autocrático baseia-se na centralização do poder de tomada de decisão apenas nas mãos dos líderes, com foco centrado na realização de tarefas, mantendo o tradicionalismo organizacional, muitas vezes dominador e pessoal ao fazer elogios e críticas no ambiente laboral. (MELO, 2015).

O modelo Liderança liberal: o líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixava-o completamente à vontade e sem controle algum. (CHIAVENATO, 2014, p.129). Conhecida como Laissez-faire, é uma perspectiva de liderança aberta com poucas regras e/ou cobranças, onde se julga a equipe como competente para a tomada de decisão. (COSTA, 2013). Na visão de Aguiar (2012), considera-se um modelo negligente, inapto e até mesmo fraco, onde falhas podem vir a passar despercebidas.

O modelo Liderança democrática: o líder conduzia e orientava o grupo e incentivava a participação democrática. (CHIAVENATO, 2014, p.129). Sendo o modelo de maior incentivo a participação dos colaboradores, o modelo democrático ou liderança consultiva/participativa, promove a delegação de atividades para a atuação de todos os envolvidos no processo. Proporcionando *feedbacks* contínuos com o objetivo de treinar e aprimorar os funcionários, onde há a participação de todos no processo decisório buscando medidas mais eficientes e eficazes. (ROBBINS,2010).

Após verificar os modelos de liderança abordados, é importante explicitar é:

Liderança é doação, é servir de maneira muito intensa àqueles a quem influenciemos, é uma atividade que diz respeito a seres humanos, a pessoas, a gente, é a ação de liderar. É uma habilidade, que pode ser desenvolvida, utilizada para influenciar pessoas para que estas possam desempenhar seus trabalhos com entusiasmo, alegria e satisfação, visando atingir e, até mesmo, ultrapassar objetivos e resultados previamente indicados. Influenciar e persuadir as pessoas de tal modo que elas desejem firmemente seguir, com satisfação e entusiasmo, as orientações transmitidas de maneira que alcancem conquistas de resultados em curto, médio ou longo prazo (CARVALHO, 2012, p. 324).

Cada vez mais atentas, as organizações preocupam-se com a administração de pessoas, pois favorece a produtividade, como também, a corresponsabilidade do líder nesse processo. Desse modo, o perfil da liderança não é mais técnico, mais vem se adaptando ao longo da transição organizacional em plena era tecnológica.

Perfil de Liderança

A liderança é uma característica que pode ser trabalhada através de treinamentos, práticas e convívios entre equipes, não sendo mais um traço técnico, mas sim transitório e alterado ao longo do tempo, compondo o perfil de liderança elaborado por traços e qualidades que um indivíduo pode ou não dispor. (BYHAM,2016).

A teoria dos traços procura identificar a personalidade dos líderes, como características pessoais, intelectuais, emocionais de um líder de sucesso.

O Líder promissor ou bem-sucedido tem como habilidades: interpretar objetivos e missões, estabelecer prioridades, planejar e programar atividades da equipe; facilidade em solucionar problemas e conflitos, facilidade em supervisionar e orientar pessoas; além de delegar responsabilidades aos outros. (CHIAVENATO,2010).

Divergindo do líder promissor, o “líder catalisador tem o papel fundamental de engajar, envolver os demais e se beneficiar ativamente dos pontos fortes das pessoas que estão ao seu redor, bem como, da riqueza dos mais diversos pontos de vista de seus pares. ” (<https://www.linkedin.com/pulse/voc%C3%AA-%C3%A9-um-l%C3%ADder-catalisador-prof%C2%AA-giu-elisa>). Dessa forma, o Líder catalisador possui algumas características fundamentais como: pergunta e escuta; inovador; *feedback* equilibrado; confiança; foco no potencial das pessoas; estimula o desenvolvimento; energiza e mobiliza; alinha ações com estratégia. (BYHAM,2016).

O líder catalisador, é atuante junto a seus colaboradores de modo, que é presente, atento a ver e ouvir a cada pessoa, entretanto, o “líder *coach* é um gestor que encara o dia a dia no trabalho como se fosse um processo de *coaching*, explicando com objetividade e exemplos o que espera de sua equipe, ao invés de só falar em valores vagos e abstratos. ” (<https://www.slacoaching.com.br/artigos-do-presidente/o-que-e-lider-coach>). Byham (2016, p. 30), retrata algumas características dos *coaching* tanto o proativo quanto o reativo, sendo o Coaching proativo atuante nas situações e desafia os liderados em metas desafiadoras:

- Assumir uma nova responsabilidade seja em tarefa ou encargo desconhecido;
- Aprender uma habilidade ou função na organização diferente;
- Trabalhar com novos parceiros ou fornecedores;
- Planejar a condução de uma primeira conversa ou reunião desagradável;
- Prepara para resolver conflitos.

Já o *Coaching* reativo: atua durante ou após alguma situação negativa e orienta as pessoas a melhorar no trabalho. (BYHAM,2016, p.30):

- Torna bons resultados em melhores;
- Melhora uma classificação de desempenho baixa ou fraca;
- Atingir metas ou prazos finais que não estão sendo alcançados;
- Rever tarefas ou encargos em busca de melhorias;
- Aborda hábitos de trabalho insatisfatórios como pontualidade, preparação para reuniões entre outros.

Já para Lawson (2011 p. 132), permeias nas ações de um líder as seguintes características:

Integridade e honestidade:	Confiar nos líderes é a base para o relacionamento da liderança que será exercida, integridade com a equipe refletirá e os liderados seguirão sem imparcialidade.
Competência:	Transparecer que o líder sabe fazer o seu trabalho, podendo ser por meio da experiência que já se sabe da pessoa por ter feito um trabalho semelhante e ressalta também que saber tratar as pessoas é uma habilidade que mostrará sua competência.
Inspiração	Capacidade para fazer com que as pessoas o sigam, realizam tais ações através da motivação passada pelo Líder.

Propósito e direcionamento	Visão clara para onde está indo, as metas almejadas pela empresa e se a missão está sendo seguida, bem como se as ações estão sendo realizadas e contribuindo para o sucesso.
Carisma	Lidar com os indivíduos no seu modo de ser e assim agir

Figura 06: Características que compõem um líder.

Fonte: Lawson (2011 p. 132).

Desta forma cada líder, com suas características únicas e complementares vem a desempenhar papéis importantes perante os novos modelos organizacionais.

O PAPEL DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

Empresários, empreendedores são pessoas que muitas vezes buscam o sucesso a todo o custo não seguindo regras. Já os líderes reais, deixam seu legado por atuar em favor de uma causa, não pelo negócio (dinheiro), mas sim pela paixão. Compreendendo que as pessoas são o caminho para o sucesso, acreditar, se relacionar bem com elas implica em atividades empresariais bem-sucedidas. Não se trata de transformar pessoas, e sim engaja-las para que se descubram e se expressem de forma positiva.

Motivação

A motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza através das necessidades humanas. Robbins (2010, p. 132), define a motivação “como um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta ou resultado”. Motivação é usado para designar o problema do indivíduo isolado. Derivada do latim “*motivus*”, relativo a movimento, ou algo mutável. Conforme o dicionário Online de Português motivação é:

Ato ou efeito de motivar, exposição de motivos ou causas, conjunto de fatores, os quais agem entre si, e determinam a conduta de um indivíduo (móbil+ções). Motiviar – Dar motivo a, causar, despertar o interesse por (aula, conferência, atividade, etc.), ou de (alguém), incitar, mover, estimular. Motivo – causa, razão, Fim, Intuito.



Figura 07: O ciclo da motivação.

Fonte: Robbins (2010, p. 132).

Motivar é desenvolver uma ação, ou reação, num indivíduo com o intuito de satisfazer uma necessidade. A motivação habita no interior do ser humano e dinamiza-se através das necessidades humanas, tendo em vista que cada indivíduo tem necessidades únicas, conhecidas como desejos. Desta forma, a motivação é uma interação emocional, psicológica, física, interna e externa do indivíduo, que o incentiva a manter ações constantes para o alcance de seus desejos.

Teorias Motivacionais

Após a realização da experiência de Hawthorne, se evidenciou que os operários tinham melhores resultados quando estavam satisfeitos e sentiam-se valorizados. Assim, as teorias acerca da motivação estão atreladas às necessidades humanas, de modo que o comportamento se orienta para o alcance de objetivos. (Robbins,2010)

Uma das mais conhecidas teorias no que se diz respeito a motivação trata-se da teoria das necessidades, proposta por Abraham Harold Maslow professor de Psicologia no Instituto de Tecnologia de Massachusetts e da Brandeis University, em 1943. Sua tese procurava compreender o homem em seus múltiplos aspectos, onde se considerava a existência de diversas necessidades, consistindo em uma hierarquia de cinco categorias (MASLOW apud PIZOLOTTO et. al., 2012).



Figura 08: Pirâmide de Maslow atualizada.

Fonte: <http://grazsicorreia.blogspot.com/2013/07/piramide-de-maslow-atualizada.html>

Conforme Pizolotto et al (2012, p. 104), pode se retratar cada uma das necessidades da seguinte forma:

- Necessidades fisiológicas: É a primeira necessidade, a mais básica do ser humano e a mais importante também. Essas necessidades já nascem com o indivíduo. Exemplo: alimentação, repouso, abrigo, sexo.
- Necessidade de segurança: Esse é a segunda necessidade, e somente surge quando as necessidades fisiológicas já estão satisfeitas. Exemplo: segurança, proteção contra o perigo, doença, incertezas, desemprego.

- **Necessidades Sociais:** Surge quando as necessidades dos níveis mais baixos estão relativamente satisfeitas. Exemplo: relacionamento, amizade, aceitação, afeição, compreensão, consideração.
- **Necessidade de estima:** Essa necessidade relaciona-se com a maneira como o indivíduo se vê e se avalia. Exemplo: satisfação do ego, orgulho, status e prestígio, autorrespeito, reconhecimento, confiança, progresso, apreciação, admiração dos colegas.
- **Necessidade de autorrealização:** É a necessidade humana mais elevada e que se encontra no topo da hierarquia. Exemplo: realização de nosso próprio potencial, excelência pessoal, competência, tarefas desafiadoras.

Conforme Maslow, apesar das pessoas possuírem necessidades similares, elas podem se situar em diferentes níveis hierárquicos. De acordo com que a necessidade é satisfeita, a necessidade superior passa a dominar. Os estudos de Maslow analisaram a motivação dentro das necessidades humanas, buscando ser mais objetivo e abrangente, Herzberg em suas observações considerando o ambiente externo e o trabalho do indivíduo, criando assim, a Teoria dos dois fatores. (ROBBINS, 2010; CHIAVENATO, 2009).

Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Conhecida como teoria dos fatores higiênicos e dos fatores motivacionais, desenvolvida pelo criador Frederick Herzberg em 1959 “ com a crença de que a relação de uma pessoa com o trabalho é básica e de que essa atitude pode determinar seu sucesso ou fracasso” (ROBBINS, p.200, 2010).

Conforme Herzberg na Teoria dos Dois Fatores intrínsecos ou motivacionais, são os fatores relacionados diretamente com o cargo que o indivíduo ocupa ou a tarefa que executa na empresa, observado através de recompensas internas proporcionadas e sentidas interiormente pelo ser humano. Existe assim uma ligação entre o trabalho e as recompensas, pode-se dizer que é um impulso que leva os seres a ter atitudes, conforme suas necessidades as atitudes tomadas serão motivadas por fatores extrínsecos ou intrínsecos presentes nos fatores higiênicos e emocionais. (BONETTI, 2010).

Os fatores higiênicos, igualmente conhecidos por fatores de manutenção ou extrínsecos, “se relacionam com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que os funcionários executam. Os mesmos estão sob controle do indivíduo, envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento e autorrealização” referem-se ao ambiente organizacional, são recompensas externas que oferecem satisfação indireta no momento em que o trabalho está sendo feito, como planos de aposentadoria, assistência médica, férias. (PIZOLOTTO et al apud BERLE, p.27 e 28, 2014; OLIVEIRA,2012).

É possível realizar um comparativo entre Teoria das Necessidades de Maslow e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Os fatores higiênicos dizem respeito às necessidades primárias, como as fisiológicas e de segurança, além de algumas necessidades sociais. Já os fatores motivacionais estão relacionados às necessidades de secundárias, como as necessidades de estima e autorrealização. (BONETTI, 2010).

METODOLOGIA

Este item é destinado a apresentar a metodologia que será utilizada no estudo, evidenciando a natureza da pesquisa, os motivos que levaram à escolha do método, as fontes de coleta de dados e as técnicas que serão utilizadas para analisá-los.

Este trabalho está inserido no campo científico de carácter interdisciplinar, por fazer menção a várias áreas do conhecimento como Administração, Psicologia, e muitas outras. A metodologia trabalhada neste estudo tem por natureza de pesquisa aplicada por se tratar de uma pesquisa em que os resultados são voltados à aplicação prática, pois busca produzir conhecimento no que se diz respeito a liderança e seu impacto na motivação dos colaboradores de uma organização. (GIL,2010).

A fase inicial do desenvolvimento do estudo consistiu no levantamento bibliográfico em livros, artigo além de consultar periódicos para o domínio dos assuntos abrangentes em motivação e liderança, tendo os seguintes autores como principais para embasar este trabalho; Chiavenato, Robbins e Lacombe. Segundo Marconi e Lakatos (2003), uma das maneiras mais comuns de se obter dados diretos é por meio de uma pesquisa de campo. Sendo assim, foi delineado para este estudo uma pesquisa de campo ou estudo de campo, pois se trata de um estudo exaustivo, composto por um ou alguns poucos objetos, de forma que se permita ampliar o conhecimento de forma detalhada (GIL,2010).

Quanto aos objetivos esta pesquisa foi exploratória e descritiva. Pesquisa exploratória busca conceder ao pesquisador um maior conhecimento a respeito da temática central deste estudo, permitindo assim o seu delineamento, embora existam diversas pesquisas sobre o assunto, não se verifica existência de estudos sobre a ótica pelo qual a pesquisa o abordou. A pesquisa descritiva, porque objetiva descrever características acerca dos tipos de liderança e o papel do líder em uma organização, além de analisar a relação da liderança na motivação dos colaboradores. (VERGARA,2004; PRODANOV e FREITAS, 2013).

Para a coleta de dados fez uso da técnica de pesquisa participante utilizado como instrumento de coleta de dados à aplicação de questionários via *Google Forms*, aplicado aos colaboradores, são participantes 18 colaboradores da filial goiana da empresa ABC VAREJO, com finalidade de descobrir como é a liderança e a motivação dos colaboradores em relação a liderança. (PRODANOV e FREITAS, 2013).

Por abordagem pode-se classificar como métodos mistos, a coleta de dados envolverá a obtenção de informações numéricas como também informações de texto, “de forma que o banco final represente tanto informações quantitativas como qualitativas” (CRESWELL, 2007, p.35). Quantitativa por tabular os dados e buscar mensurar a opinião quanto ao nível de motivação dos funcionários. E qualitativa na entrevista com um gestor da empresa, na medida que se busca verificar a relação entre as diversas variáveis como motivação dos funcionários e os tipos de liderança além do papel do líder em uma organização.

ESTUDO DE CASO: Empresa ABC Varejo

A empresa ABC Varejo foi inaugurada em Niterói, no Rio de Janeiro, em 1929, com objetivo de vender uma alta variedade de produtos baratos a população, espelhado em uma empresa americana muito popular da época. Pois as lojas já existentes, vendiam mercadorias caras e especializadas, o que promovia o vai e vem entre várias lojas para realizar as compras.

Atualmente encontra-se em todas as regiões do país, após suas inúmeras invenções ao longo da história, conta com aproximadamente 948 lojas nas principais cidades do país, de aproximadamente 1500 metros quadrados, localizados nas principais áreas de alta circulação das cidades, e mais da metade encontram-se localizadas em shoppings centers. Contando com 4 centros de distribuição localizados em São Paulo, Rio de Janeiro, Recife e Minas Gerais.

A instituição atua em uma cadeia de lojas de departamento, que oferta descontos, sendo a principal característica de seu modelo de negócio, oferecendo grandes marcas de produtos com preços competitivos em relação à concorrência.

Desta forma, tornou-se uma instituição com várias frentes, pois é presente nos formatos lojas físicas de rua, lojas *express* com funcionamento em horário comercial das 8h da manhã às 18h da tarde. Já as lojas de *shopping* possuem horários de funcionamentos diversos sendo o mais comum das 10h da manhã às 22h da noite. E também no formato e-commerce, pois possui um aplicativo disponível para *android* e *iOS*.

As lojas físicas, de rua, possuem 1.200 metros quadrados, podendo contar com 8 a 12 funcionários conforme sua necessidade e rentabilidade mensal. As lojas de *shopping*, possuem 1.500 metros quadrados contando com de 13 a 20 funcionários, sendo estas com maior quantidade de colaboradores devido o fluxo de pessoas recebido. A loja em formato *express*, vem com a proposta de ampla concorrência por poder ser localizada em qualquer espaço pois é uma versão *pocket*, contando com 400 metros quadrados, com produtos variados em sua grande maioria similares aos das lojas de conveniência de postos e pequenas mercearias de bairros.

A loja virtual da Abc varejo funciona em formato 24h, podendo ser acessada via site ou via aplicativos celular, possui mais de 100 mil produtos das mais variadas marcas, possibilitando compras à vista, parceladas em todos os cartões e também com pagamentos através do aplicativo de crédito da própria loja, que disponibiliza parcelamentos e a cada compra obtém-se um valor de volta, mais conhecido com *cashback*.

Com um dos mais variados portfólios do mercado, a ABC Varejo, comercializa mais de 60 mil itens de 4 mil empresas diferentes, nos setores de brinquedos, *bombonière*, *lingerie*, CD's e DVD's, entre outros.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Entrevista Realizada com Gestor

A entrevista com o gestor da instituição objeto, foi realizada no dia 20 de Outubro de 2020, utilizando como ferramenta principal o aplicativo de mensagens *Whatsapp*.

Pesquisadora: Inicialmente se indagou ao Gestor quantos anos o mesmo já trabalhava na organização, de modo que o mesmo afirmou:

Gerente: Estou a 10 anos na empresa ABC varejo, nos meus primeiros 3 anos fui assistente comercial de salão de vendas, porque aqui na empresa a gente começa por baixo pra entender como é o fluxo de cada processo. Depois foi promovido a fiscal fiquei uns 6, 7 meses, daí passei pra supervisor de loja, fazendo rodízio entre os departamentos. Então 2 anos depois eu fui promovido a gerente e ganhei a minha primeira loja, e já estou a 4 anos como gestor.

Reforçando a fala do entrevistado, o gestor ou líder deve antes de tudo, compreender as atividades das quais irá supervisionar, uma vez que deverá ser a figura de inspiração ou o exemplo de seus subordinados. (VERÍSSIMO, 2015).

Pesquisadora: Buscando compreender como o gestor exerce a liderança, questionou-se ao mesmo se ele seria capaz de delegar funções e determinadas responsabilidades, assim obteve-se como resposta:

Gerente: Nesse nosso modelo de negócio, muita coisa já vem estabelecida pré pronta até. Eu estou a frente de todas as questões gerenciais, seja na parte administrativa, ou até mesmo na área comercial, cada colaborador aqui, possui sua função específica, com suas atividades previamente estabelecidas, então não há muito o que delegar, então posso dizer que raramente isso ocorre.

Pesquisadora: No decorrer da entrevista, levando em consideração a resposta anterior, perguntou-se ao gestor se o mesmo acredita na capacidade de sua equipe para atingir os objetivos definidos pela organização, assim, o mesmo nos disse que:

Gerente: As pessoas que compõem minha equipe são analisadas antes de adentrar definitivamente na empresa através dos testes realizados no processo seletivo, e depois são acompanhadas de perto por seus supervisores de modo, que são levadas a trabalhar em excelência. Eu sempre atuo confiante na capacidade e no potencial da minha equipe, muitas vezes eles nos surpreendem, não só a mim, mais a nossa regional de lojas de lojas também, pois superam as expectativas.

Pesquisadora: A respeito da valorização dos colaboradores, questionamos se os mesmos são estimulados e valorizados ao participar nas decisões da equipe pelo gestor, obtendo a seguinte resposta:

Gerente: Bom, apesar de em nosso negócio, as decisões e meios atuação já chega praticamente pronto nas lojas, eu acho fundamental sim a participação de cada um dos meus colaboradores, gosto de ouvi-los não existe ideia certa ou errada, existe aquela ideia que cada um pode complementar para que no fim seja o processo perfeito. Nas montagens de equipe, exposições ou até mesmo em alguns dos eventos promocionais, são eles que vão realizar a execução então não há pessoas melhor que eles mesmos para dizer como proceder, então sempre procuro a que todos participem.

Pesquisadora: Como todo o trabalho da organização é realizado em equipe, questionamos ao gestor se há por parte dele o compartilhamento de informações necessárias para realização do trabalho, assim o mesmo nos disse que:

Gerente: Eu comecei nesta empresa como um assistente comercial de salão de vendas, falo isso com muito orgulho, eu não sabia nada, nem mesmo como organizar um balcão para exposição. Mas meus colegas, principalmente os gestores me ensinaram, como fazer da melhor forma. E a cada novo cargo sempre me passavam as informações de suas vivências pessoais [...], superando os treinamentos dados pela firma. Assim, da mesma forma eu procuro estar perto dos meus associados, passar tudo o que sei, busco ajudar eles, se eu não sei vou procurar quem detém a informação eu não vou privar meus colaboradores o conhecimento, por isso prefiro ser sempre acessível a todos. Não me adianta ser gestor aqui e não formar gente, mas gente capacitada com informação munida pra atuar futuramente.

Pesquisadora: Em busca de compreender a opinião do gestor a respeito de estilos de liderança, perguntamos qual dos três estilos de liderança abaixo contribuem para a motivação dos colaboradores no trabalho, e qual dos exemplos ele utiliza em sua gestão:

1. Voltado para resultados, afinal o que importa é o cumprimento das metas e o valor da PLR.
2. Voltado para resultados, mas com preocupação com as pessoas, desde que não comprometam o cumprimento das metas.
3. Voltado para as pessoas, uma vez que valorizar as pessoas é fundamental para o cumprimento das metas.

Gerente: Eu priorizo o estilo de gestão voltado para resultados, por ser uma das variáveis mais cobradas pela chefia, porém sou extremamente preocupado com as pessoas pois no final são elas que fazem tudo acontecer, então procuro me preocupar se estão bem, se estão se sentindo felizes no fazem, busco estar reconhecendo os melhores departamentos no caso a equipe que

cuida deles, e esse levantamento é feito diariamente pelo sistema, e nas reuniões eu faço menção a eles.

Pesquisadora: Na pergunta anterior pode-se visualizar o reconhecimento da equipe, dessa forma questionou-se a respeito do reconhecimento individual.

Gerente: Semanalmente fazemos uma sessão de *feedbacks*, individualmente pra entender o que acontece com cada colaborador, ressaltar seus acertos e alertar os pontos a melhorar, ao final em uma reunião coletiva são aplaudidos e os melhores premiados.

Pesquisadora: Ainda acerca do estilo de liderança, questionamos se o utilizado pelo gestor promove o comprometimento da equipe a atingir os resultados esperados pela organização:

Gerente: Bom acredito que minha gestão seja flexível e transparente, por ouvir meus colaboradores e trazer as informações sempre às claras a todos, buscando sempre melhorar, porque eu não dou apenas *feedback* pra eles, eles também me dão os deles ao meu respeito, é uma gestão de mão duplas um precisa do outro para atingir seus objetivos, somos parceiros e estamos sim comprometidos num único propósito e é essa força que nos une estamos em equilíbrio com a comunicação funcionando constantemente e por isso sempre podemos contar com o comprometimento coletivo.

Mediante esta entrevista pode-se verificar que o gestor é uma pessoa preocupada em cumprir as diretrizes estipuladas pela diretoria regional, seja no cumprimento de regras, prazos e metas, mas também é focado em promover um ambiente de bem-estar e aprendizado entre seus colaboradores, uma vez que o mesmo busca transmitir seu conhecimento aos liderados de forma simples, flexível e comunicativa.

Ouvir o colaborador, ser transparente, estar atento e pronto a receber *feedbacks*, criando uma linha segura de confiabilidade e respeito mútuo entre as partes para só assim, gerar a satisfação e o desejo de cada colaborador a alcançar os objetivos estabelecidos pela organização. “Não basta agregar, desenvolver, recompensar e aplicar talentos. É preciso retê-los na organização sempre engajados e satisfeitos”. (CHIAVENATO,2014, p. 401).

Entrevista Realizada com os Colaboradores

A pesquisa realizada com os colaboradores ocorreu entre os dias 11 e 31 de Agosto, período este em que o formulário, *Google Forms*, esteve aberto para receber a participação dos colaboradores. Número de participantes da pesquisa 18 colaboradores, pesquisa aleatória.

Sobre o perfil dos colaboradores quanto ao Sexo:

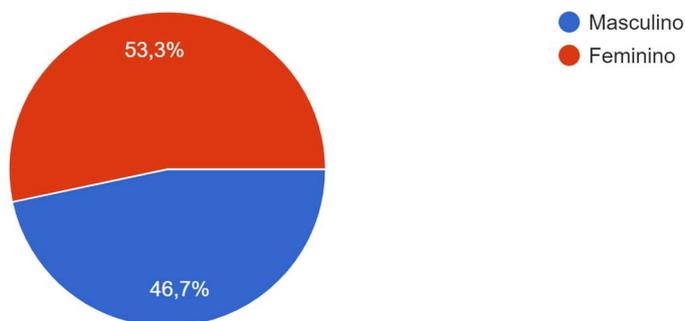


Figura 09 – Sexo.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Conforme a pesquisa realizada, pôde-se constatar que os perfis dos respondentes são na maioria mulheres (53,3%), sendo o restante 46,7% homens.

Quanto ao faixa etária:

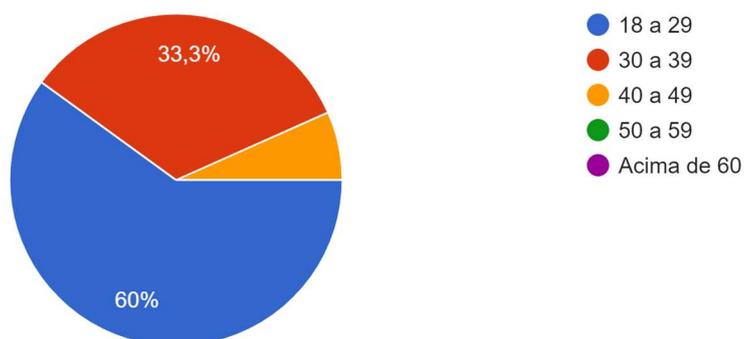


Figura 10 - Faixa Etária.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Com relação à faixa etária dos 18 respondentes, 60% têm entre 18 a 29 anos, por tanto a maioria, os demais possuem de 30 a 39 anos (33,3%), de 40 a 49 anos (6,7%). Acima de 50 anos nenhum colaborador na empresa.

Quanto ao estado civil:

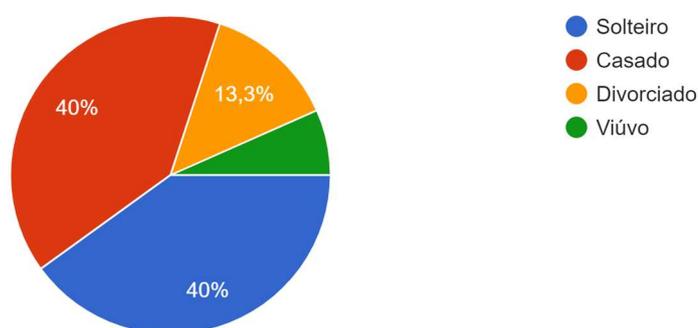


Figura 11 - Estado Civil.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

No que se diz respeito ao estado civil, o número de colaboradores casados e solteiros são os mesmos 40%, sendo 13,3% divorciados e 6,7% viúvos.

Quanto a faixa salarial:

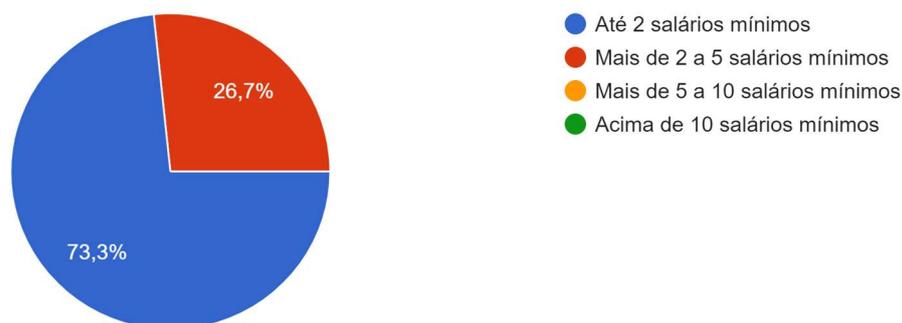


Figura 12 - Faixa Salarial.
Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Em relação a faixa salarial dominante observa-se que 73,3% dos colaboradores possuem salários variados até 2 salários mínimos, apenas 26,7% dos demais funcionários recebem mais que 2 salários mínimos até 5 salários. Nenhum dos 18 colaboradores recebe mais de salários e acima de 10 salários.

Acerca da questão salarial, no que se diz respeito a satisfação pode-se verificar que 40% dos colaboradores são insatisfeitos com o salário recebido, já os outros 26,6% são imparciais e 33,3% sentem-se satisfeitos com o salário recebido.

Quanto ao tempo de serviços:

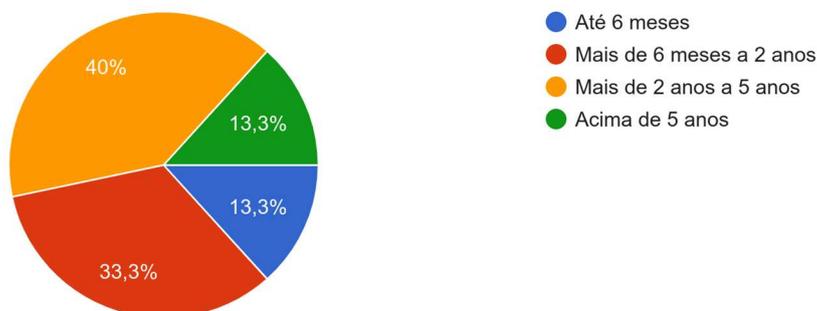


Figura 13 - Tempo de Serviço.
Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Quanto ao tempo de serviço, a grande maioria dos colaboradores está na empresa entre 2 e 5 anos (40%), em contrapartida o número de funcionários que possui acima de 5 anos de trabalho na organização se dá em 13,3% e o número funcionários com até 6 meses é similar. Totalizam 73,3% o percentual de colaboradores que possuem renda mensal de até 2 salários mínimos. 53,3% dos colaboradores estão trabalhando na empresa mais de 2 anos e acima de 5 anos, o que demonstra que empresa retém seus talentos.

Percepção dos colaboradores a respeito de liderança

Quanto ao papel do líder:

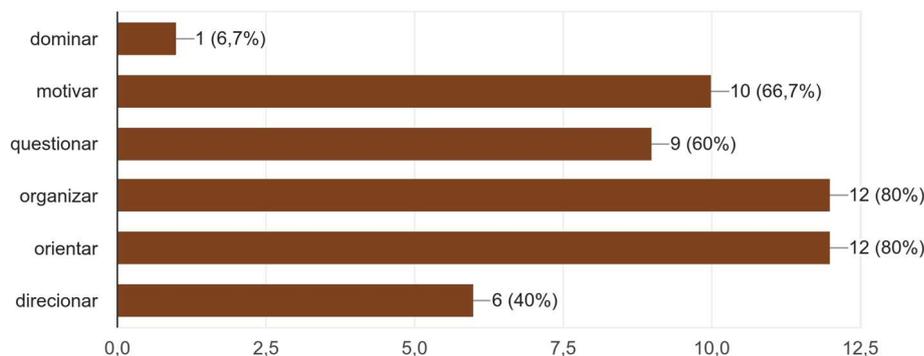


Figura 14 - Papel do líder.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Ao questionar aos 18 colaboradores participantes da pesquisa sobre qual seria o papel do líder, permitiu-se que os inquiridos marcassem mais de uma opção, 12 pessoas, ou seja, 80% dos entrevistados afirmaram que o papel do líder é orientar e também organizar. Seguido por motivar representando a opinião de 66,7% (10 pessoas). Já o líder questionador foi apontado por 60% (9 pessoas) dos entrevistados. Características como dominar e direcionar são apontadas pela minoria, respectivamente (1 pessoa) 6,7% e (6 pessoas) 40%. “O líder deve saber escutar as pessoas, pensar e executar as melhores soluções junto de seus colaboradores, que sabem o que é melhor para si, para a organização”. (MAROTO, 2012, p. 12). Esta questão demonstra 3 importantes papéis de um líder, orientar, organizar e de motivar a sua equipe.

Quanto às características essenciais para liderança:

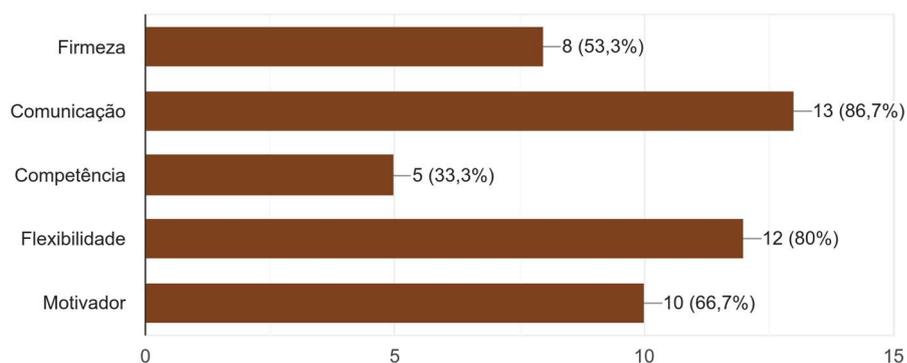


Figura 15 - Características essenciais para a liderança.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Buscando compreender as principais características de um líder, questionou-se aos colaboradores 18 participantes a respeito das características essenciais de um líder, de forma que 13 dos inquiridos (86,7%) afirmaram ser a comunicação. Seguido pela flexibilidade 12 com 80%, e por fim (10 pessoas) 66,7% afirmam que é imprescindível que um líder seja motivador, pois para que o planejamento e a instituição sejam eficazes, é necessário dinamicidade e flexibilidade dos processos, uma comunicação adequada e habilidade de motivar por parte do gestor (CHIAVENATO, 2014). Esta questão demonstra 3 importantes características essenciais

para a liderança, comunicação, seguido pela flexibilidade e por fim o líder deve possuir a habilidade de motivador.

Quanto a confiança nas decisões tomadas pela liderança:

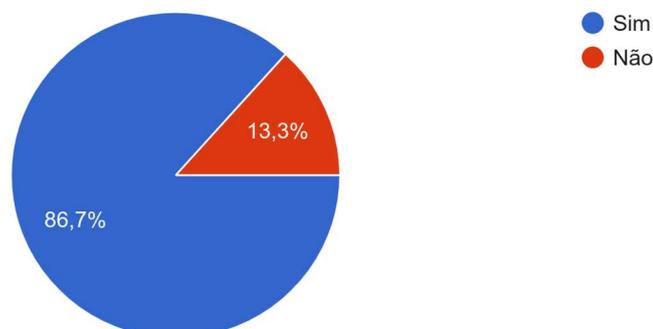


Figura 16 - Confiar nas decisões tomadas pela liderança.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A respeito da figura 16, os colaboradores foram questionados se confiam nas tomadas de decisão de seus líderes, de modo que 86,7% (13 pessoas) afirmaram que sim, e o restante 13,3% (5 pessoas) expressaram não confiar na tomada de decisão de sua liderança superior.

Quanto a satisfação perante a forma de liderar:

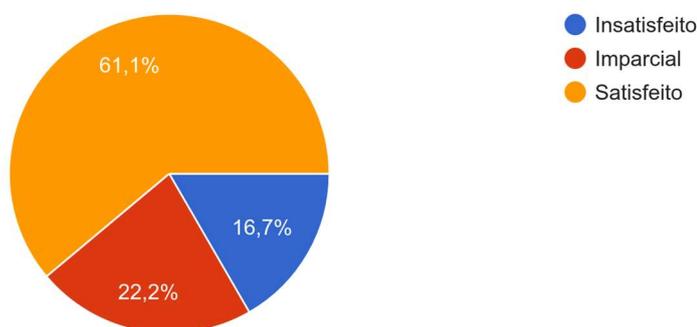


Figura 17 - Satisfação perante a forma de liderar do líder.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Também é importante compreender se há satisfação perante a forma de liderar do líder, figura 17, assim, 61,1% (11 pessoas) dos colaboradores relatam estar satisfeitos, 22,2% (4 pessoas) não confiam, e 16,7% (3 pessoas) são insatisfeitos quanto a forma de liderança.

Quanto ao Chefe:

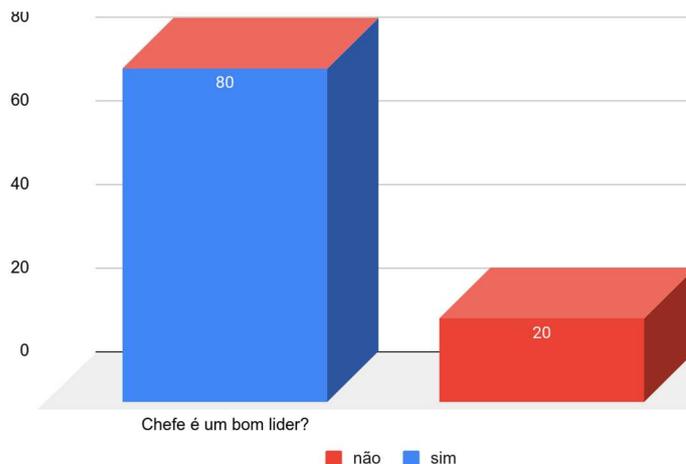


Figura 18 - Chefe é um bom líder?

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Após a questão anterior tornou-se de cunho crucial indagar aos colaboradores se o chefe é um bom líder, de forma que das 18 pessoas respondentes, 80% dos respondentes afirmam que sim, os colaboradores estão satisfeitos com seu gestor, grande parte confia em seu trabalho, de modo a ser válido considerá-lo um bom líder. Poucos pensam o contrário, pois apenas 20% afirmam que o chefe não é um bom líder.

Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais (EAEG)

Quanto a Percepção dos funcionários acerca da Chefia imediata:

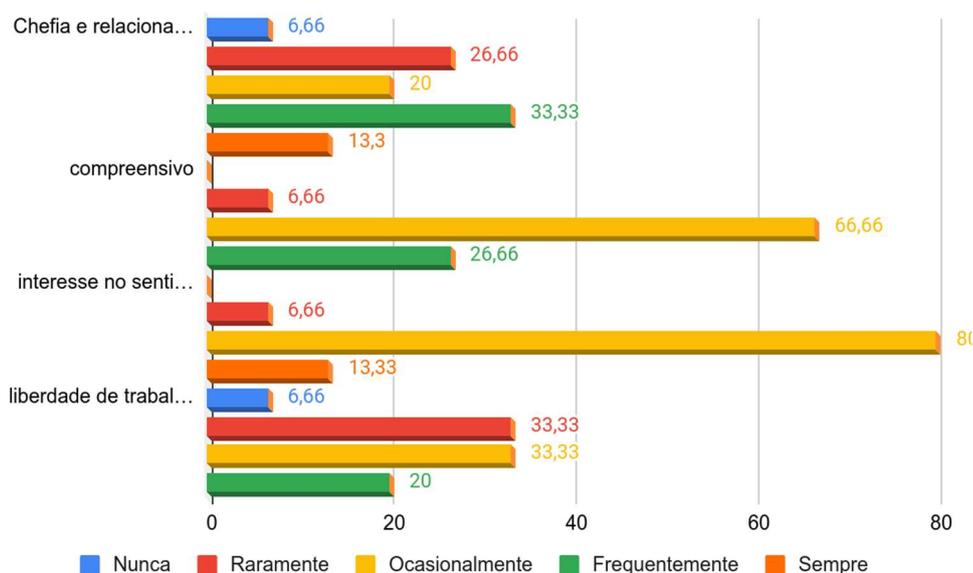


Figura 19 - Percepção dos funcionários acerca da Chefia imediata quanto aos fatores abordados. Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Utilizando a escala de *Likert*, foram estabelecidos os critérios de nunca, raramente ocasionalmente, frequentemente e sempre, onde se questionou aos entrevistados se a chefia

imediate é atenciosa no relacionamento para com os funcionários. Onde obteve-se as seguintes respostas, 33,33% afirmam que a chefia sempre é atenciosa em seus relacionamentos. Já para 26% raramente a chefia é atenciosa e por fim 20% afirmam que ocasionalmente a chefia demonstra atenção na relação funcional.

Ao questionar aos colaboradores a respeito de suas percepções acerca da chefia, 66,66% afirmaram que a chefia é ocasionalmente compreensiva para com os colaboradores, seguido de 26,66% dos respondentes que afirmam que a chefia é frequentemente compreensiva.

Ao indagar aos colaboradores, se a chefia se interessa por seus sentimentos pode-se verificar que 80% afirmam que isso ocorre ocasionalmente, 13,33% assinalam que ocorre frequentemente e 6,66% raramente.

Os líderes devem se interessar por seus colaboradores e suas atitudes, pois a partir dessas proximidades é possível prever problemas, além de compreender a influência direta no comportamento. Funcionários satisfeitos, próximos em um relacionamento de reciprocidade e respeito, proporciona a satisfação reduz um possível *turnover*, impactando diretamente na produtividade. (ROBBINS, 2010).

Quanto a liberdade de trabalhar, somando o percentual de respostas dos colaboradores que afirmam ocasionalmente e raramente, temos 66,66% das afirmações totalizando maioria. Por outro lado 20%, dos funcionários afirmam possuir liberdade em trabalhar frequentemente, e por fim 6,66% afirmam que nunca tiveram tal liberdade.

Quanto a Percepção dos funcionários acerca da Chefia imediata:

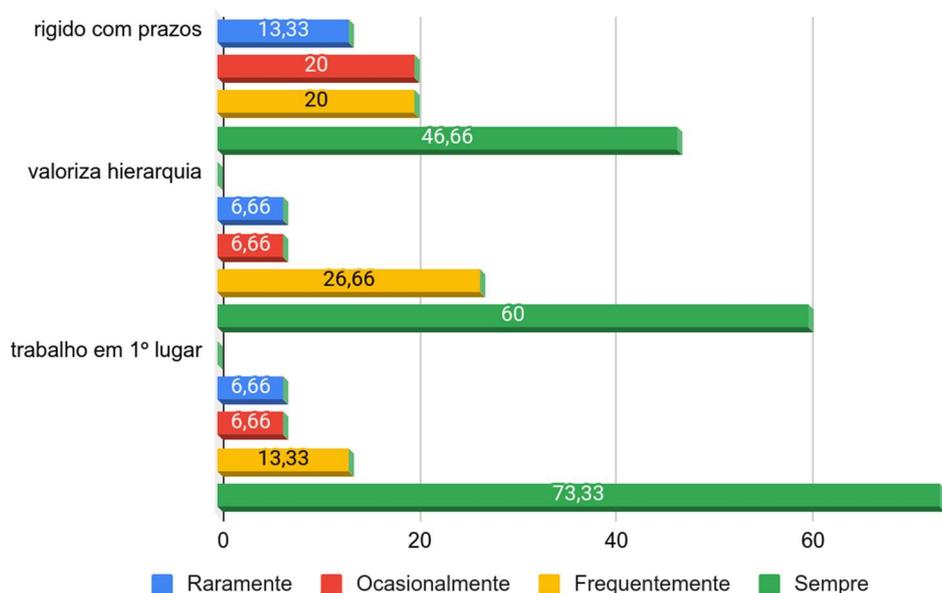


Figura 20 - Percepção dos funcionários acerca da Chefia imediata quanto aos fatores abordados. Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A respeito da rigidez quanto aos prazos, verificou-se que 46,66% afirmam que este fato ocorre sempre, já 20% expressa ocorrer frequentemente, sendo considerado o mesmo valor para ocasionalmente e por fim 13,33% afirmam ocorrer raramente.

Sobre a valorização da hierarquia nota-se, que 60% afirmam que ocorre sempre seguido por 26,66% sendo considerada que ocorre frequentemente, e 6,66% expressam ocorrer ocasionalmente, pontuando o mesmo valor para raramente.

A respeito da chefia colocar o trabalho em primeiro lugar, nota-se um ponto de preocupação, pois 73,33% afirmam que isso sempre ocorre, seguido por 13,33% afirmando que ocorre frequentemente. Já os inquiridos que afirmam que este evento ocorre ocasionalmente e raramente totalizam 13,32% dos participantes.

Motivação

Uma das temáticas mais comentadas no âmbito organizacional, pois as instituições passaram a compreender o quão importante é a motivação em um cenário competitivo, sendo crucial compreender e manter boas relações com os colaboradores.

Quanto a motivação funcional:

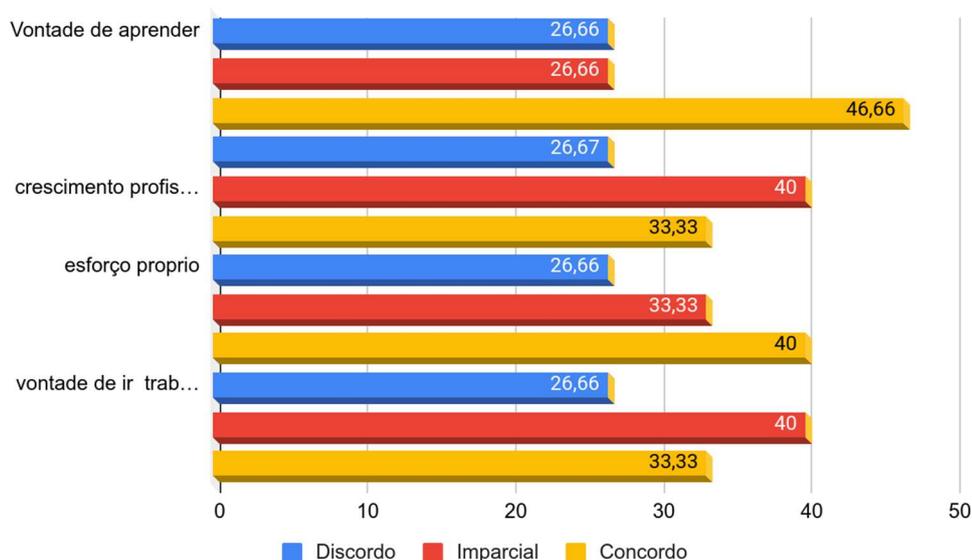


Figura 21 - Motivação Funcional

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Buscando compreender a motivação funcional, estabeleceu-se os critérios de discordo, imparcial e concordo a fim de mensurar a resposta dos funcionários. Inicialmente questionou-se aos colaboradores se os mesmos estavam estimulados a aprender, de forma que 46,66% dos respondentes concordam, afirmando assim que estão estimulados a aprender, já 26,66% dos inquiridos demonstram imparcialidade, sendo o mesmo percentual para os discordantes quanto ao questionamento.

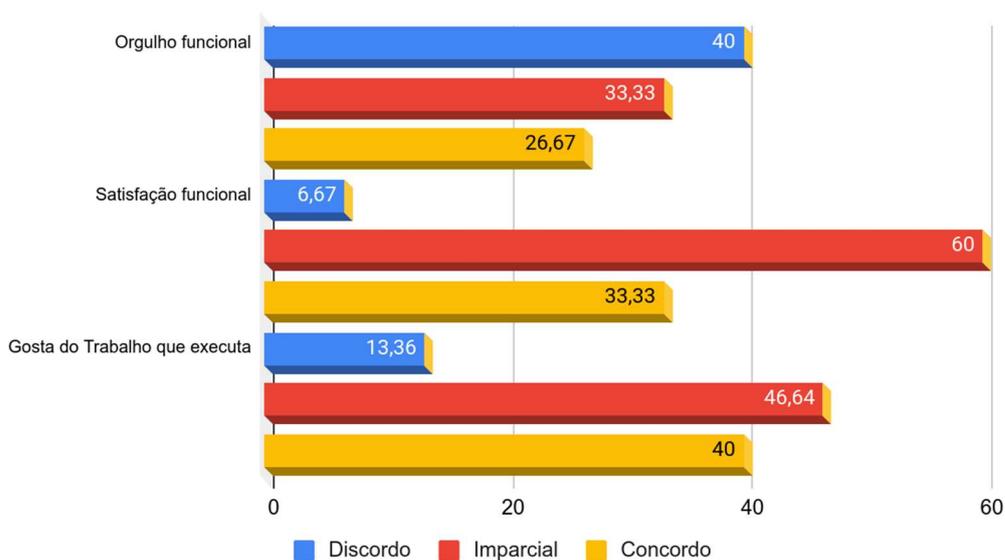
Quanto ao crescimento profissional os colaboradores responderam se sentem que pode crescer profissionalmente na área que atuam, desta forma os resultados obtidos foram, 26,67% dos respondentes discordam, 40% são imparciais, já 33,33% concordam que podem sim crescer profissionalmente.

Ainda a respeito da ascensão profissional, os colaboradores foram levados a responder se sentem que o crescimento profissional depende de seus esforços, onde 26,66% discordam, 33,33% são imparciais, já a maioria totalizando 40% concordam que sua ascensão no trabalho depende única e exclusivamente deles mesmos. Este dado a certo modo, desperta atenção a um fator de risco pois a segurança e a possibilidade de ascensão no emprego promovem compromisso a longo prazo, promovendo muitas vezes lealdade e confiabilidade entre ambas as interessadas (organização e trabalhador) (LACOMBE, 2012).

A respeito da motivação em trabalhar, questionou-se aos colaboradores se os mesmos possuem vontade de ir trabalhar, 26,66% discordam, 40% são imparciais, já 33,33% concorda que possuem vontade de ir ao trabalho.

Quando os indivíduos se sentem motivados dentro de uma instituição, buscam empregar seus esforços, dando o melhor de si nas atividades a eles estabelecidas. Nem sempre esta intensidade será positiva, porém se conduzida de forma benéfica a organização por parte de seus líderes, mediante a persistência, o exemplo e o acompanhamento as consequências poderão ser otimistas. (ROBBINS, 2010).

Quanto a motivação funcional:



Figura

22 - Motivação Funcional

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Buscando ainda compreender o quão motivado o colaborador está, indagou-se a respeito do orgulho em trabalhar na instituição, de modo, que os colaboradores informaram que discordam não possuem orgulho funcional, totalizando 40% dos inquiridos. Os 33,33% são imparciais quanto a questão e 26,67% concordam que se sentem orgulhosos.

Quanto a satisfação funcional 6,67% discordam demonstrando que se sentem insatisfeitos, 60% dos colaboradores são imparciais acerca do assunto, e 33,33% concordam e se consideram satisfeitos. A satisfação com o trabalho é um sentimento de impacto direto na produtividade, clima organizacional entre outras por se tratar de uma variável ampla. (ROBBINS, 2010).

Por fim quanto ao trabalho que exerce e se gosta do mesmo, os colaboradores demonstraram que estão satisfeitos com 40% dos respondentes que concordam com essa afirmação, seguido de 46,64% imparciais, e 13,36% que discordam.

Quanto ao nível de motivação a respeito da liderança:

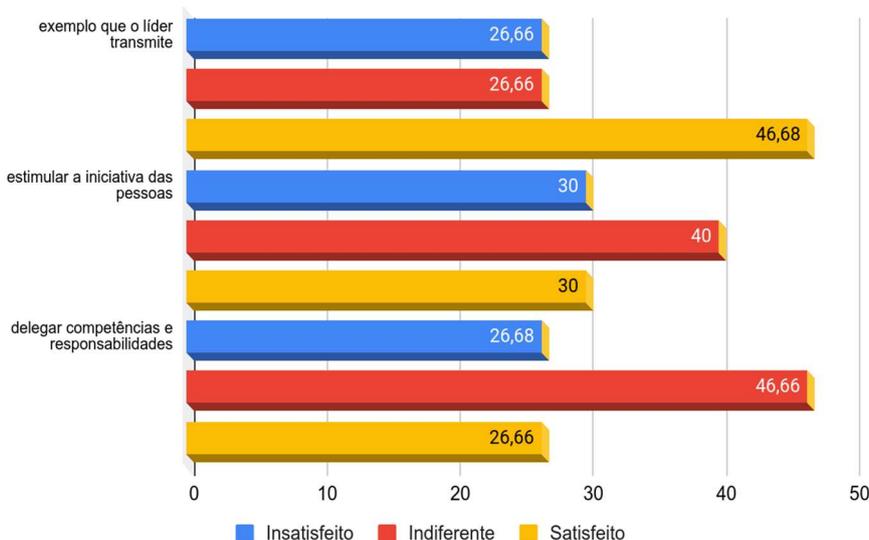


Figura 23 - Nível de motivação Quanto a Liderança em:

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Para compreender o nível de motivação dos colaboradores quanto a liderança, se estabeleceu os critérios de insatisfeito, indiferente e satisfeito. A respeito da satisfação em relação ao exemplo que o líder transmite 46,68% dos colaboradores encontram-se satisfeitos, já 26,66% são indiferentes, e o mesmo percentual é considerado para o critério de insatisfeitos.

Sobre o nível de satisfação quanto a liderança no quesito de estimular a iniciativa das pessoas, 30% dos respondentes encontram-se satisfeitos, 40% são indiferentes e 30% encontram-se insatisfeitos. Nesta situação temos um equilíbrio, pois obteve-se o mesmo percentual para satisfeitos e insatisfeitos, demonstrando que alguns líderes não motivam seus funcionários, ou não possuem métodos eficientes a ponto de serem notados, impactando diretamente na percepção e comportamento do colaborador.

Quanto ao nível de satisfação a respeito da liderança no critério de delegar competências e responsabilidades, verifica-se que 26,66% dos colaboradores encontram-se satisfeitos, já 46,66% são imparciais quanto a temática, e 26,68% estão insatisfeitos.

No que se diz respeito a imagem que a empresarial, pode-se dizer que 44,44% dos colaboradores concorda que a instituição possui uma boa imagem, 16,66% são imparciais, já 38,90% afirmam que a instituição não possui uma imagem muito agradável.

Por fim, trabalho buscou visualizar a opinião dos colaboradores, sobre possíveis melhorias no ambiente profissional que impactem na motivação. Como sugestão foram apontadas três variáveis sendo elas, cursos, ações culturais, pois os colaboradores têm um perfil voltado ao aprendizado e melhorias na comunicação, que virá a contribuir com a motivação e o bem-estar dos colaboradores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um dos principais fatores de sucesso de uma organização se dá através da liderança, pois o líder deve possuir um conjunto de características e competências que promovam a motivação de seus colaboradores. Desta forma este estudo tornou-se válido, haja vista que o

trabalho dos colaboradores é influenciado diretamente pela liderança, pois colaboradores motivados estão aptos a disponibilizar o melhor de si para a organização.

O principal objetivo deste estudo foi demonstrar mediante trabalho de campo aplicado e análises, como a liderança interfere na motivação dos colaboradores de uma organização. A análise foi realizada na empresa ABC VAREJO, onde os estudos foram inspirados inicialmente em pesquisas bibliográfica, sites e periódicos direcionados em assuntos abrangentes à área como administração, motivação e liderança para compreensão e desenvolvimento da temática.

Quanto a percepção dos colaboradores a respeito de liderança, fica evidente que a maioria dos funcionários confia nas decisões tomadas pela liderança, sendo um ponto positivo a organização, promovendo a retirada de situações voltadas para o interesse próprio orientando a coletividade, além do compartilhamento de interesses, unidos em propósito único, propiciados pela habilidade de comunicação e flexibilidade da liderança, pois, o líder torna-se um modelo, um guia que busca conduzir seus liderados, proporcionando uma relação de proximidade, impactando nas condições de rotina da organização, inspirando, motivando seus colaboradores os níveis de motivação tendem a se elevar, propiciando melhorias no clima organizacional. (MAROTO, 2012; YAMASHITA, 2017).

É crucial ressaltar que neste estudo a um fator alarmante pois os colaboradores não sentem orgulho em trabalhar na instituição em questão, entretanto os funcionários devem possuir um sentimento de hombridade, honradez, pertencimento e satisfação por fazerem parte da organização, caso contrário tal insatisfação impacta diretamente na felicidade do colaborador, em contrapartida influencia diretamente na produtividade, podendo vir a gerar impactos ao financeiro da instituição, promovendo um clima organizacional não amigável.

É válido informar que os dados coletados fornecem informações para compreender quais categorias ou ações merecem melhorias e se estão condizentes ao que é estabelecido pelas temáticas de motivação e liderança. O estudo também contribuirá para as empresas que desejam melhorar a o impacto gerencial, ou a interferência da liderança na motivação funcional, entendendo quais aspectos devem ser avaliados e considerados.

Torna-se importante ressaltar que a empresa ABC Varejo utiliza a prática de *feedbacks* 360º graus, pois ouvir os colaboradores torna-se cada vez mais fundamental frente às alterações no ambiente corporativo. Sendo importante ouvir o colaborador, ao final do questionário, os mesmos foram indagados sobre sugestões de melhorias das quais, os mesmos afirmaram ser uma melhoria na comunicação interna, de modo que se estabeleça canais favoráveis a uma interatividade ágil, transparente, clara e sem ruídos, de fácil entendimento a integrantes de todos os níveis da organização. (CHIAVENATO, 2014).

Apesar do estudo ter alcançado seus objetivos e ter respondido a problematização proposta no estudo, sendo explícito que o chefe/gestor participante da pesquisa, é sim um bom líder na percepção da maioria, gerando alto nível de motivação em seus colaboradores pelo exemplo que transmite aos mesmo, e por sua capacidade de estimular as pessoas. Evidenciando que não há um estilo único de liderança na instituição objeto, mas sim uma mescla da liderança democrática, pois o gestor promove a liderança consultiva/participativa, sendo ele o impulsionador de seus colaboradores por orientar, direcionar e ajudar. Mas também se torna evidente o estilo de liderança carismática, de estilo gerencial situacional. (CHIAVENATO, 2014).

A pesquisa continua aberta para novas abordagens, tanto no segmento varejista quanto em outros negócios. Sugere-se ampliar as investigações em outras filiais da instituição, a fim de traçar pontos e características consideradas importantes à temática e com esse estudo futuro contribuir para a melhoria no sistema de gestão pessoal, e conseqüentemente no fortalecimento e maximização dos resultados de satisfação, motivação e produtividade dos colaboradores.

REFERENCIAL

- ÁVILA, Lucas Veiga **Gestão de pessoas** / Lucas Veiga Ávila, Jaime Peixoto Stecca. – Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico ; Rede e-Tec Brasil, 2015. 76 p.: il. 28 cm ISBN 978-85-63573-74-2.
- BYHAM, Tacy **Seu primeiro cargo de liderança: como líderes catalisadores conseguem extrair o que há de melhor nas pessoas**. São Paulo; Cultrix, 2016.
- CARNEGIE, Dale. 1888-1955. **Como ser um grande líder e influenciar pessoas**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2015.
- CARVALHO, Maria do Carmo Nacif de. **Relacionamento Interpessoal: como preservar o sujeito coletivo**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** /Idalberto Chiavenato. -- 4. ed. -- Barueri, SP: Manole, 2014.
- _____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. /Idalberto Chiavenato. -- 9. ed. -- Barueri, SP: Manole, 2014.SBN 978-85-204-3792-6.
- _____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- _____. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GRAMMS, Lorena Carmen; LOTZ, Erika Gisele. **Gestão da Qualidade de Vida no trabalho**/ Lorena Carmen Gramms, Erika Gisele Lotz. Curitiba: Intersaberes, 2017.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos princípio e tendência**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- LUZ. **Os 5 pilares da gestão de pessoas**. E-book-Gestão-de-Pessoas, 2018.
- MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2003.
- MELO, E. A. M. **Liderança gerencial**. In M. M. M. Siqueira (org.). *Novas Medidas do Comportamento Organizacional*. Porto Alegre: Artmed, p. 132-146, 2014.
- MOREIRA, Rejane de Melo. **O Papel do líder na motivação da equipe**. 2010, 9 f. Artigo acadêmico produzido para a disciplina Estágio Supervisionado V, curso de Psicologia do Centro Universitário Newton Paiva, Belo Horizonte, MG, 2010.
- PIZOLOTTO, Maira Fátima. **Estudos organizacionais: abordagem estrutural e Humanista** / Maira Fátima Pizolotto, Marivane da Silva. Ijuí: Ed. Unijuí, 2012. – 138p. (Coleção educação à distância. Série livro-texto).
- PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico** / Cleber Cristiano PRODANOV, Ernani Cesar de Freitas. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2010.
- RODRIGUES, Jéssica D. Brandão **A Prática da Liderança** / Jéssica D. Brandão RODRIGUES. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA: Assis, 2009 50 p. Trabalho de conclusão de curso (TCC) – Administração – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis.
- ROCHA, Jandira Alves Da Silva; RIBEIRO, Lucas De PAULA. **A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA A MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO**. Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração do Instituto de Ciências Humanas e Sociais a Universidade Federal Fluminense. Volta Redonda 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Relatórios e projetos de pesquisa em administração**. 5 ed. São Paulo, Atlas, 2004.

VIEIRA DE CARVALHO, Antônio; NASCIMENTO, Luiz Paulo; GOMES SERAFIM, Oziléa Clen. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage, 2012.

INTERNET

AGUIAR, Júlio César De. **CONSTITUIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA DOS ACADÊMICOS DE ADMINISTRAÇÃO**: Um Estudo no Curso de Administração da Unijuí. Disponível em:

<https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/1163/TCC%20-%20Julio%20C%C3%A9sar%20de%20Aguiar.pdf?sequence=1>. Acesso 26 abr. 2020.

BONETTI, Gabriel. **MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM UM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE**: APLICAÇÃO DO MODELO DOS DOIS FATORES DE FREDERICK HERZBERG. Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis283965.pdf>. Acesso 3 de maio 2020.

COSTA, Paula Cristina. **Liderança em contexto organizacional**. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/liderana-em-contexto-organizacional/>. Acesso 25 abr.2020.

DICIONÁRIO, Online de Português. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/motivacao/> Acesso 24 abr .2020.

FERRAZ, M. Liderança: **Um desafio para gestores do século XXI?** In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 11., 2015, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2015. p. 1-20. Disponível em: <http://www.inovarse.org/node/3838>. Acesso 23 abr.2020.

GESTÃO BY GRAZY, **Pirâmide de Maslow atualizada**. Disponível em: <http://graziccorreia.blogspot.com/2013/07/piramide-de-maslow-atualizada.html>. Acesso 26 abr. 2020.

JORNAL DO EMPREENDEDOR, **Seja um líder, e não um chefe**, Wagner Hertzog, 2018. Disponível em: <https://jornaldoempreendedor.com.br/destaques/lideranca/seja-um-lider-e-nao-um-chefe>. Acesso 25 abr. 2020

LAWSON, Ken. **Como se tomar um grande líder**. São Paulo: Universo dos livros,2011.

LINKEDIN. **VOCÊ É UM LÍDER CATALISADOR?** November 21, 2016 <https://www.linkedin.com/pulse/voc%C3%AA-%C3%A9-um-l%C3%ADder-catalisador-prof%C2%AA-giu-elisa>. Acesso 3 maio 2020.

KOMMERS, N. Lisiane. **Os desafios estratégicos nos processos de gestão de pessoas**: um estudo na empresa “totens pizzaria”,de Joinville, SC. 2012. Disponível em: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1410/Lisiane%20Neuberger%20Kommers.pdf?sequence=1>. Acesso 23 abr. 2020.

LEITE, Paula Almeida Ribeiro, LOTT, Tereza Cristina Carneiro. **TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL, UMA FERRAMENTA NAS EMPRESAS ATUAIS**. Disponível em:

https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/treinamento_e_desenvolvimento_organizational_uma_ferramenta_nas_empresas_atuais.pdf. Acesso 20 abr. 2020.

MAROTO, Miriam Capacci Gasparoto. **Papel Do Líder Na Construção De Ambiente Motivador Para A Equipe**. Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Recursos Humanos - Gestão de Pessoas e Competências do Centro Universitário Filadélfia, 2012. Disponível em: <https://web.unifil.br/pergamum/vinculos/000007/000007B9.pdf> . Acesso 28 de abr. de 2020.

MELO, Emanuela Torres. **Análise do perfil de liderança dos alunos do curso de administração** da UEPB. TCC, Campina Grande, 2015. Disponível em:

<http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/9724/1/PDF%20-%20Emanoela%20Torres%20de%20Melo.pdf>. Acesso 26 abr. 2020.

OLIVEIRA, G. de. **As Características Comportamentais Que Diferem Chefes E Líderes**. REASP - Revista de Administração Do Sul Do Pará, 1(1), 55–73. Retrieved from,2014. Disponível em: <http://www.reasp.fesar.com.br/index.php/REASP/article/view>. Acesso 20 de abril de 2020.

OLIVEIRA, Gisele de Andrade. **Liderança hoje: Os atributos e estilos de liderança na empresa moderna** \ Gisele de Andrade Oliveira FEMA: Fundação Educacional do Município de Assis – Assis, 2012. p.31. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0911260213.pdf>. Acesso 3 maio 2020.

VENDER MAIS, **CHEFE X LÍDER**; Estilos De Liderança. Disponível em: <http://vendermais.kathavento.com.br/chefe-x-lider-qual-e-o-seu-perfil/> Acesso 26 abr.2020.

VERÍSSIMO, Oscar Manuel de Castro. **Competências emocionais dos líderes: O papel da Empatia**. 104 f. 2015. Disponível em < <https://www.iscte-iul.pt/thesis/1126>> Acesso 13 out. de 2020.

YAMASHITA, Adriana. **Práticas Para O Desenvolvimento De Lideranças: Estudo De Caso Em Uma Multinacional Brasileira**. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção do bacharel em engenharia de produção, Ponta Grossa, 2017. Disponível em: http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/8372/1/PG_DAENP_2017_2_26.pdf , Acesso 31 out. de 2020.

APÊNDICES

APÊNDICE 1: ROTEIRO ENTREVISTA COM GESTOR

Percepção do Gestor Equipe (Chefia imediata)

1. Tempo na função atual:

- Até 2 anos
- de 2 a 5 anos
- mais de 5 anos

2. É capaz de delegar funções e responsabilidades?

- Nunca atuo desta maneira
- Raramente atuo desta maneira
- Ocasionalmente atuo desta maneira
- Frequentemente atuo desta maneira
- Sempre atuo desta maneira

3. Acredita na capacidade de sua equipe para atingir os objetivos definidos pela organização

- Nunca atuo desta maneira
- Raramente atuo desta maneira
- Ocasionalmente atuo desta maneira
- Frequentemente atuo desta maneira
- Sempre atuo desta maneira

4. Estimula e valoriza a participação dos funcionários nas decisões da equipe

- Nunca atuo desta maneira
- Raramente atuo desta maneira
- Ocasionalmente atuo desta maneira
- Frequentemente atuo desta maneira
- Sempre atuo desta maneira

5. Compartilha conhecimentos e informações necessárias para realização do trabalho

- Nunca atuo desta maneira
- Raramente atuo desta maneira
- Ocasionalmente atuo desta maneira
- Frequentemente atuo desta maneira
- Sempre atuo desta maneira

Estilo de Liderança

6. Em sua opinião, qual dos três estilos de liderança abaixo contribui para a motivação dos colaboradores no trabalho:

- Voltado para resultados, afinal o que importa é o cumprimento das metas e o valor da PLR.
- Voltado para resultados, mas com preocupação com as pessoas, desde que não comprometam o cumprimento das metas.
- Voltado para as pessoas, uma vez que valorizar as pessoas é fundamental para o cumprimento das metas.

7. Utilizando os parâmetros da questão anterior, qual estilo de liderança é utilizado por você como gestor?

1. Voltado para resultados, afinal o que importa é o cumprimento das metas e o valor da PLR.
2. Voltado para resultados, mas com preocupação com as pessoas, desde que não comprometam o cumprimento das metas.
3. Voltado para as pessoas, uma vez que valorizar as pessoas é fundamental para o cumprimento das metas.

8. Seu estilo liderança gera o comprometimento da equipe para atingir os resultados esperados pela organização

- Nunca
- Raramente
- Ocasionalmente
- Frequentemente
- Sempre

9. É acessível

- Nunca atuo desta maneira
- Raramente atuo desta maneira
- Ocasionalmente atuo desta maneira
- Frequentemente atuo desta maneira
- Sempre atuo desta maneira

10. Reconhece os esforços da equipe

- Nunca atuo desta maneira
- Raramente atuo desta maneira
- Ocasionalmente atuo desta maneira
- Frequentemente atuo desta maneira
- Sempre atuo desta maneira

11. Reconhece os esforços individuais

- Nunca atuo desta maneira
- Raramente atuo desta maneira
- Ocasionalmente atuo desta maneira
- Frequentemente atuo desta maneira
- Sempre atuo desta maneira

APÊNDICE 2: QUESTIONÁRIO COM OS COLABORADORES

Link Forms: <https://forms.gle/hM42A8JJWsXfBkxP6>

Como a Liderança Interfere na Motivação Dos Colaboradores.

Este instrumento tem como objetivo avaliar o nível de Motivação dos colaboradores da empresa ABC Varejo, quanto ao seu ambiente de trabalho e as práticas de Gestão em Recursos Humanos e posteriormente sugerir oportunidades de melhorias.

Ao respondê-lo, procure ser fiel ao seu sentimento quanto ao tema que está sendo perguntado. Antecipadamente, agradecemos sua colaboração.

1. Sexo

- Masculino
- Feminino

2. Faixa etária

- 18 a 29
- 30 a 39
- 40 a 49
- 50 a 59
- Acima de 60

3. Estado Civil

- Solteiro
- Casado
- Divorciado
- Viúvo

4. Há quanto tempo trabalha na empresa?

- Até 6 meses
- Mais de 6 meses a 2 anos
- Mais de 2 anos a 5 anos
- Acima de 5 anos

5. Renda Mensal

- Até 2 salários mínimos
- Mais de 2 a 5 salários mínimos
- Mais de 5 a 10 salários mínimos
- Acima de 10 salários mínimos

Percepção dos colaboradores a respeito de liderança

Neste bloco serão descritos qual a percepção conceitual da temática liderança e quais as características de um líder

1. Qual o papel do líder? (Válido marcar mais de uma alternativa)

- dominar
- motivar
- questionar
- organizar
- orientar
- direcionar

2. Quais as Características essenciais para o líder? (Válido marcar mais de uma alternativa)

- Firmeza
 - Comunicação
 - Competência
 - Flexibilidade
 - Motivador
- Outro:

Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais (EAEG)

Você encontrará a seguir uma série de itens que descrevem comportamentos que são Apresentados pelas chefias no dia a dia de trabalho com os seus subordinados. Examine Cada descrição e indique o quanto ela corresponde à maneira como a sua chefia imediata se comporta na organização

3. É atencioso (a) no relacionamento com os subordinados.

- Nunca agem assim
- Raramente agem assim
- Ocasionalmente agem assim
- Frequentemente agem assim
- Sempre agem assim

4. É compreensivo (a) com as falhas e erros dos subordinados.

- Nunca agem assim
- Raramente agem assim
- Ocasionalmente agem assim
- Frequentemente agem assim
- Sempre agem assim

5. Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.

- Nunca agem assim

- Raramente agem assim
- Ocasionalmente agem assim
- Frequentemente agem assim
- Sempre agem assim

6. Coloca o trabalho em primeiro lugar.

- Nunca agem assim
- Raramente agem assim
- Ocasionalmente agem assim
- Frequentemente agem assim
- Sempre agem assim

7. Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados.

- Nunca agem assim
- Raramente agem assim
- Ocasionalmente agem assim
- Frequentemente agem assim
- Sempre agem assim

8. É rígido (a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.

- Nunca agem assim
- Raramente agem assim
- Ocasionalmente agem assim
- Frequentemente agem assim
- Sempre agem assim

9. Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).

- Nunca agem assim
- Raramente agem assim
- Ocasionalmente agem assim
- Frequentemente agem assim
- Sempre agem assim

10. Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se seguros diante da tarefa a ser executada.

- Nunca agem assim
- Raramente agem assim
- Ocasionalmente agem assim
- Frequentemente agem assim
- Sempre agem assim

11. Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.

- Nunca agem assim
- Raramente agem assim
- Ocasionalmente agem assim
- Frequentemente agem assim
- Sempre agem assim

Percepção dos colaboradores a respeito de motivação

Neste bloco serão descritos qual a percepção conceitual da temática motivação.

12. Sinto-me estimulado a aprender.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Imparcial
- Concordo
- Concordo Totalmente

13. Sinto que posso crescer profissionalmente em minha área.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Imparcial
- Concordo
- Concordo Totalmente

14. Sinto que o meu crescimento depende do meu esforço.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Imparcial
- Concordo
- Concordo Totalmente

15. Tenho vontade de vir para o trabalho.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Imparcial
- Concordo
- Concordo Totalmente

16. Gosto do trabalho que executo.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Imparcial
- Concordo
- Concordo Totalmente

17. Tenho orgulho de trabalhar na empresa.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Imparcial
- Concordo
- Concordo Totalmente

18. Sinto-me satisfeito com minha função.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Imparcial
- Concordo
- Concordo Totalmente

19. O salário que recebo é compatível com a função que exerço.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Imparcial
- Concordo
- Concordo Totalmente

20. A empresa tem uma boa imagem entre seus funcionários.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Imparcial
- Concordo
- Concordo Totalmente

21. Se pudessem opinar quais seriam as Sugestões dos sobre ações de melhorias para o Ambiente de trabalho: